Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9170828
Centre d'intérêt : 300

De Belleval, Yves.

Rapport du Comité sur l'évaluation du personnel / par Yves de Belleval, Raymond Desjardins, André Lefebvre avec la participation de Patrick Nuggent. -- Montréal : Fédération des cégeps, 1981.
35, [19] f. ; 28 cm.

Titre de la couv. En tête du titre: Commission des affaires de relations de travail et de ressources humaines.

Vedette(s)-secondaire(s): Desjardins, Raymond • Lefebvre, André • Fédération des cégeps. Comité sur l'évaluation du personnel • Fédération des cégeps. Commission des affaires de relations de travail et de ressources humaines

Descripteur(s): Personnel non enseignant • Evaluation du personnel • Politique locale • Collégial (Ordre d'enseignement)

L'essentiel de ce rapport consiste dans la proposition d'un système d'évaluation du rendement du personnel non enseignant qui réponde aux besoins spécifiques des collèges. Le premier chapitre du rapport consiste à retracer l'historique des travaux qui ont d'abord porté sur la cueillette d'information auprès des collèges, l'analyse de l'information recueillie et l'élaboration d'orientation. Puis, dans le deuxième chapitre, on résume les diverses notions et approches d'évaluation explorées par le comité afin de choisir et proposer un système d'évaluation. C'est dans le chapitre trois qu'on retrouve le résultat du travail du comité qui se traduit par la proposition d'une politique d'évaluation du rendement du personnel non enseignant d'un collège.

Type de document :

119828

COMMISSION DES AFFAIRES DE RELATIONS DE TRAVAIL

ET DE RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DU COMITE

SUR

L'EVALUATION DU PERSONNEL

par:

Yves de Belleval
Raymond Desjardins
André Lefebvre

Membres de la Commission

avec la participation de
Patrick Nuggent de l'ENAP.

Juin 1981.

Fédération des cégeps, 500, boulevard Crémazie est, Montréal, (Québec) H2P 1E7 – Tél.: (514) 381-8631

CHAPITRE I

MANDAT ET HISTORIQUE DES TRAVAUX DU COMITE

1.1 LE MANDAT

1.11 En juin 1979, la Commission des affaires de relations de travail et de ressources humaines, à l'époque la Commission des directeurs de personnels, mettait sur pied un comité de trois membres à qui elle confiait le mandat suivant:

- Prendre connaissance des politiques d'évaluation pour chaque catégorie de personnel dans chaque collège
- Analyser les formules ou moyens utilisés par chaque collège dans le processus d'évaluation
- Suggérer aux directeurs des services aux personnels une politique globale d'évaluation des personnels en utilisant des moyens conformes pour améliorer la qualité de l'enseignement collégial et la qualité de la vie au collège

1.12 En juin 1980, à la recommandation du comité formé l'année précédente, la Commission orientait les travaux du comité de la façon suivante, en demandant de:

. préparer à l'intention des membres de la Commission une politique d'évaluation portant sur le développement organisationnel

. développer un ou des outils de travail qui permettra l'atteinte de l'objectif précité

. suggérer une ou des méthodes d'évaluation ainsi qu'une ou des stratégies d'implantation d'une telle politique

1.2 HISTORIQUE DES TRAVAUX

1.21 Première Année (1979-1980)

Les travaux du Comité pour sa première année (1979-1980) d'existence ont porté principalement sur trois (3) objets:

. cueillette d'information
. analyse de l'information recueillie
. élaboration d'orientation

Les membres du comité, en 1979-1980 étaient messieurs André Beaulieu, Robert Moreau, Richard Gauthier et Robert St-Amand, auxquels se sont ajoutés en cours de travaux messieurs Raymond Desjardins et Yves de Belleval.

Le Comité a déposé un rapport d'étape en juin 1980. Nous résumons, ici, le contenu de ce rapport auquel nous joignons parfois des éléments de commentaire ou d'analyse additionnels.

Cueillette de l'information

Une demande fut adressée par le comité à chaque collège dans le but de recueillir le maximum d'information sur ce qui existait relativement à l'évaluation des personnels. Cette demande portait sur deux objets: les politiques et les pratiques, les cadres de références et les outils développés ou utilisés.

Vingt-huit (28) collèges ont répondu à cette demande d'information.

Analyse de l'information recueillie

Après avoir survolé l'ensemble des documents transmis par le collège, le comité mandata l'un des membres pour élaborer une grille d'analyse qui tienne compte de l'ensemble des éléments traités dans l'ensemble des collèges qui avaient transmis de l'information.

Une fois la grille complétée, les membres se partagèrent les différents documents reçus, les analysèrent en fonction de la grille élaborée. L'un d'entre eux réalisa la synthèse (ANNEXE I).

Il fut alors possible de procéder aux constatations suivantes.

Dans les vingt-huit (28) collèges répondant, des politiques ou outils d'évaluation existaient à l'égard des différentes catégories de personnel selon les nombres indiqués ci-après:

DG/DSP	CADRES GERANTS	PNE	PROFESSEURS	SOUTIEN TECH.-ADM.	SOUTIEN OUVRIER
1	10	27	3	18	15

Les catégories de personnels évalués sont donc, par ordre décroissant, par rapport aux vingt-huit (28) collèges répondant, les suivants:

Professionnels	96%
Soutien technique et administratif	64%
Soutien ouvrier	54%
Cadres et Gérants	36%
Professeurs	11%
DG/DSP	4%

Il semble donc que quelque soit sa forme, sa portée et ses objectifs, bon nombre des personnels des collèges ne serait pas objet d'évaluation. La Commission aurait donc vu juste en souhaitant que des travaux soient entrepris sur cette question. Le comité a quand même poussé plus loin son analyse et abordé cette fois le contenu des informations transmises par les collèges. Il a pu constater que, règle générale, dans la mesure où les conventions collectives le prévoient, le processus d'évaluation est en marche. On le fait lorsqu'on se sent obligé de le faire. On ne le fait à peu près pas pour les enseignants, même si une période de probation précède l'octroi de la permanence. Il ressort donc qu'un des objectifs principaux, sinon l'objectif principal de l'évaluation tel qu'elle semble pratiquée, est de satisfaire les besoins administratifs.

Citons ici le rapport d'étape du 2 juin 1980. Le comité y conclut que, selon les pratiques existantes:

" Les principaux objectifs visés par l'opération évaluation peuvent se décrire ainsi:

a) cueillir les informations permettant d'évaluer la façon par laquelle l'individu s'acquitte de son travail;
b) effectuer les opérations administratives reliées à la rémunération
c) obtenir des renseignements quant à l'aspect formation ou perfectionnement
d) pour l'évalué, l'évaluation devient un moyen de renseigner son employeur sur sa façon de s'acquitter de sa tâche "

Les méthodes utilisées dans le processus d'évaluation, dans ce que nous révèlent les documents analysés, semblent avoir une certaine cohérence avec les objectifs visés par les systèmes d'évaluation en vigueur au début de l'année 1980. Peu de collèges utilisent des méthodes basées sur l'atteinte d'objectifs. La mesure des traits de personnalité, parfois reliée à l'exercice des tâches, occupe une place relativement importante dans les outils d'évaluation. Une certaine prudence s'impose toutefois puisque le comité n'a pas examiné sur le terrain, par mode d'échantillonnage ou autrement, la façon dont se déroule concrètement le processus d'évaluation.

Le lecteur pourra cependant, à la lecture de l'annexe I " Grille d'analyse " jointe au rapport 1980 procéder à sa propre analyse, compléter les remarques ici rapportées ou tirer d'autres conclusions à la lumière des pratiques propres à chaque institution.

Face aux résultats obtenus lors des opérations de la cueillette et de l'analyse des processus en place dans les collèges, le comité fit à la Commission, en juin 1980, des recommandations qui reçurent l'approbation de la Commission en ce qui concerne la première recommandation, à savoir:

> " i) préparer, à l'intention des membres de la Commission une politique d'évaluation portant sur le développement organisationnel "

1.21 Deuxième Année (1980-1981)

Les membres du comité pour la deuxième année de travail furent les suivants: Raymond Desjardins, André Lefebvre, Yves de Belleval, Richard Gauthier, Robert St-Amand. Richard Gauthier et Robert St-Amand ne purent participer de façon assidue aux travaux du comité. Le comité a bénéficié de la participation de monsieur Patrick Nuggent, professionnel mis à sa disposition par l'Ecole Nationale d'Administration Publique.

Le comité a tout d'abord procédé à l'analyse de son mandat.

Il apparaît aux membres actuels du comité que l'intention de la Commission n'était pas de dégager un mandat visant l'élaboration d'une politique d'évaluation institutionnelle. Ce n'est pas en ce sens qu'il faut comprendre, ici, la référence à la notion de développement organisationnel. Pour les membres actuels du comité cette référence signifie que la volonté de la Commission est de voir s'établir une politique d'évaluation dont les objectifs dépassent les seules fins administratives, contractuelles. Il faut plutôt chercher une politique d'évaluation dont les objectifs tiennent compte des besoins et impératifs du développement de l'institution et des personnes qui la composent tout en conservant comme objet le rendement de l'individu.

C'est pourquoi, dans la deuxième année de ses travaux, le comité après avoir établi la liste des objectifs que pouvait viser un système d'évaluation du rendement des individus (annexe II), après avoir catégorisé ces objectifs possibles a annoncé son intention de représenter à la Commission un rapport dont l'essentiel serait un ensemble d'options possibles. Ces options tiendraient compte notamment des divers objectifs et besoins, des divers outils d'évaluation, et des différentes catégories des personnels concernés par l'évaluation.

Pour sa propre gouverne et pour l'efficacité éventuelle de ses travaux, le comité devait, par rapport à ces propositions tenir compte des conditions d'implantation, des avantages et inconvénients de même que des limites de ces propositions. Le comité se réservait alors le " privilège " d'indiquer clairement ses préférences, mais dans le respect des dimensions propres et particulières à chaque institution. Le comité était de plus conscient que chacune des branches de ce système d'options pourrait nécessiter l'élaboration d'une instrumentation particulière, chaque instrument favorisant surtout tel besoin, orientation, choix de perspective plutôt que tel autre.

Le comité s'est ensuite appliqué à identifier les types d'évaluation existants. Il a relié les types d'évaluation à l'inventaire d'objectifs possibles tout en tenant compte des objectifs qui pouvaient être prioritaires. Pour chaque type d'évaluation le comité a retenu les dimensions suivantes: besoins, but et objectif de l'évaluation; rôle de l'évaluateur et rôle de l'évalué; objet(s) de l'évaluation; périodicité, méthode, processus et étapes del'évaluation(démarche); instrumentation; utilisation et conservation des résultats; implantation et administration du système. L'annexe III reprend ces dimensions et poursuit une grille d'analyse qui mérite attention. C'est d'ailleurs après avoir procédé à cette analyse que le comité s'est par la suite astreint à développer un modèle qu'il souhaite applicable dans nos différentes institutions à l'ensemble des différentes catégories de personnels à l'exclusion du

personnel enseignant. Cela constitue l'objet du chapitre III du présent rapport. Le comité n'est donc pas parvenu à présenter un ensemble d'options comme il l'avait souhaité. Le chapitre IV aborde brièvement cette question. Le comité a également procédé à l'analyse de notion et d'approches d'évaluation dont nous retrouvons l'essentiel au chapitre qui suit.

CHAPITRE II

ANALYSE DE NOTIONS ET D'APPROCHES D'EVALUATION

Au fur et à mesure qu'il cheminait, le comité devait explorer et clarifier diverses notions et approches concernant l'évaluation afin d'aboutir enfin à un modèle d'évaluation qui lui semblait bien adapté aux collèges. Ce chapitre contient un résumé des principales notions explorées par le comité, dans le but d'aider le lecteur à mieux comprendre le cheminement conceptuel du groupe et à mieux connaître certains choix que l'on doit faire lorsqu'on choisit un modèle d'évaluation.

2.1 Cibles d'évaluation possibles: rendement individuel ou d'équipe

Dès le début de ses discussions, le comité s'est rendu compte que le terme, " évaluation du personnel ", pouvait référer à deux cibles d'évaluation différentes selon que l'on se centre sur l'évaluation du rendement de l'employé pris individuellement ou sur le rendement de l'équipe d'une unité de travail.

Le rendement de l'individu dans son travail et le rendement de l'équipe sont interdépendants, en bonne partie. D'une part, le travail de chaque individu constitue une partie du rendement de l'ensemble de l'équipe; d'autre part, le fonctionnement et le rendement de l'équipe peuvent influencer le rendement individuel. L'évaluation du rendement individuel doit donc tenir compte de facteurs liés au fonctionnement et au rendement de l'équipe, et vice-versa. Cependant, le rendement individuel et celui de l'équipe ne doivent pas être confondus, mais évalués séparément. Les moyens pour les évaluer ne sont pas les mêmes et n'impliquent pas les mêmes rôles et relations. L'évaluation du rendement individuel se fait, normalement, au niveau de la relation supérieur-subordonné, alors que l'évaluation du rendement de l'équipe est réalisée, habituellement, par celle-ci.

Le choix d'évaluer, ou le rendement individuel, ou le rendement de l'équipe, ou bien d'évaluer les deux, et le choix des modalités d'évaluation, dépendent de la situation de chaque organisation et même de chaque unité. La nature du travail des membres de l'unité et la structure de l'unité, constituent deux contraintes à cet égard, dont il faut tenir compte.

Comme le lecteur verra dans le prochain chapitre, le comité a choisi de proposer une forme d'évaluation dont la cible principale est l'évaluation du rendement de l'individu, tout en l'encadrant dans un processus d'évaluation par l'équipe de son propre rendement.

2.2 Buts et objectifs de l'évaluation

Le choix d'un modèle d'évaluation du personnel plutôt qu'un autre doit être guidé par les buts et objectifs que l'on vise. Or, le comité a dû explorer longuement le sujet des divers buts et objectifs possibles d'un système d'évaluation du personnel. Lors de son cheminement à ce sujet, le comité a identifié un ensemble de buts et objectifs possibles (voir la liste d'objectifs en annexe) et a exploré diverses façons de les regrouper en catégories.

Une première catégorie qu'il a identifiée consiste en l'évaluation qui vise des fins contractuelles: c'est-à-dire qui fournit des informations permettant de prendre des décisions liées au lien contractuel entre l'employeur et l'employé, telles que le renouvellement de mandat ou de contrat, la permanence, la promotion, la mutation, la rétrogradation et le congédiement. Une façon, donc, de regrouper les objectifs est selon qu'ils visent des fins contractuelles ou non-contractuelles.

Une deuxième façon est de regrouper les objectifs pour que ceux-ci visent à comparer les individus entre eux ou non. L'organisation peut vouloir comparer les individus entre eux afin de prendre certaines décisions administratives concernant, par exemple, les salaires (v.g., rémunération au mérite), le choix d'un candidat pour un poste etc....

Elle peut donc désirer que son système d'évaluation lui fournisse des informations pertinentes à ces choix. La contrepartie de cette catégorie consiste, évidemment, en des objectifs qui ne font pas de comparaison entre les individus. L'évaluation peut, par exemple, comparer le travail de l'individu aux attentes ou objectifs établis, à son travail antérieur, et ainsi de suite. Ou bien, dans le cas de l'évaluation d'équipe, l'on peut comparer le travail de l'équipe aux objectifs qu'elle avait pré-établis. Ce genre d'évaluation vise essentiellement des buts tels que les suivants: corriger et améliorer le travail lui-même, fournir des supports et conditions nécessaires à ce que le travail puisse se faire de façon optimale, et développer les compétences des individus (ou de l'équipe).

Une dernière façon de catégoriser les buts et objectifs de l'évaluation, que le comité a identifiés, est selon que celle-ci serve surtout à l'individu, à l'organisation, ou bien aux deux à la fois. Certains objectifs de l'évaluation, tel que la planification de la carrière de l'individu, servent davantage au développement de l'individu que de l'organisation (même s'il peut y avoir des retombées organisationnelles à plus long terme). D'autres, comme la validation de la sélection, servent davantage à l'organisation qu'à l'individu. Bien sûr, plusieurs objectifs peuvent servir les deux à la fois. Lorsque l'on vise, par l'évaluation, à identifier les réaménagements aux tâches et responsabilités qui permettront à l'employé de mieux faire son travail, l'individu et l'organisation peuvent, tous deux, en tirer profit.

Ce qu'il faut souligner face à cet ensemble de catégories d'objectifs d'évaluation, est le fait que tous ces objectifs ne sont pas compatibles. Quoiqu'ils puissent tous paraître utiles, voire nécessaires, il reste que, dans la pratique, les moyens entrepris pour réaliser certains objectifs de l'évaluation nuiront à la possibilité d'en atteindre d'autres. Par exemple, si l'évaluation vise surtout des fins contractuelles, ou si elle compare les individus entre eux afin de rémunérer les " plus méritants" les employés auront tendance à cacher et à nier leurs faiblesses, à fournir peu d'informations concernant leur travail, leurs difficultés, etc.... Dans cette situation, il sera difficile d'atteindre d'autres objectifs, comme l'amélioration du travail, puisque ceux-ci requièrent une grande ouverture dans les communications concernant le travail et les difficultés rencontrées. Par conséquent, l'on doit nécessairement choisir les objectifs spécifiques que son système d'évaluation doit viser. La nature du système retenu, de ses moyens et de ses instruments, dépendra des objectifs spécifiques retenus. L'évaluation doit avoir ses objectifs propres; d'autres systèmes peuvent être créés pour répondre à d'autres besoins et objectifs - des systèmes, par exemple, de rémunération, de sélection ou de planification des effectifs. L'évaluation constitue alors un système, avec ses objectifs propres, qui est intégré à d'autres systèmes dont l'ensemble forme le système global de gestion des ressources humaines de l'organisation.

2.3 Typologie de modèles d'évaluation

Les considérations sus-mentionnées sont apparues plus nettement lorsque le comité s'est penché sur une étude de divers types de systèmes d'évaluation. A partir d'un schéma fourni par l'ENAP, le comité a identifié trois types d'évaluation et a décrit leurs caractéristiques spécifiques selon une série de dimensions (voir la grille comparative des types d'évaluation en annexe.)

Les trois types ainsi identifiés sont les suivants:

(a) traditionnel " scientifique ": Ce type d'évaluation vise à comparer des individus entre eux pour des fins de décisions à caractère administratif, et pour récompenser et punir des individus. L'on y évalue des traits de personnalité et le rendement par rapport à des rendements standards. Le rôle de l'employé est essentiellement passif, il n'est pas souvent informé des résultats. Ces résultats sont conservés dans les dossiers " secrets " au service du personnel.

(b) gestion du personnel: Ce type d'évaluation vise à recueillir de l'information dans le cadre de décisions administratives de gestion du personnel et à apprécier les aptitudes et le potentiel des individus. L'on y évalue la performance individuelle selon des standards reliés aux objectifs de l'organisation.

Il y a entrevue d'évaluation, mais le rôle de l'employé est plutôt passif - consistant essentiellement à être informé. Le service du personnel a un rôle prépondérant dans la démarche et conserve les résultats de l'évaluation.

(c) pour le développement: Ce type d'évaluation a pour but principal de susciter le développement des individus dans leur travail. L'on y évalue l'atteinte d'objectifs négociés entre l'employé et son supérieur. Cette évaluation se fait lors d'entrevues entre le supérieur et le subordonné, entrevues dans lesquelles ce dernier participe activement. Les résultats demeurent la propriété de l'employé et de son supérieur.

Quoique le comité se soit questionné sur l'opportunité d'identifier un quatrième type d'évaluation axé sur la notion"d'accountability", il a conclu que cette notion peut être appliquée aux trois autres types (surtout aux deux derniers).

Ces trois systèmes sont différents les uns des autres, à plusieurs points de vue. Ils ne poursuivent pas les mêmes objectifs, n'évaluent pas les mêmes objets, n'ont pas les mêmes modalités, n'impliquent pas l'employé au même point, n'exigent pas les mêmes rôles du service du personnel.

A la suite de son analyse, le comité a conclu, non seulement qu'aucun des trois types n'existe actuellement en l'état pur dans les collèges, mais aussi qu'aucun d'eux ne serait approprié, comme tel, aux besoins des collèges. Ce qu'il faut faire à partir de la connaissance des différents systèmes et notions d'évaluation, c'est concevoir un système particulier qui réponde aux besoins spécifiques des collèges.

C'est donc ce qu'a tenté de faire le comité. Le résultat de son travail se trouve dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE III

UN MODELE PROPOSE

3.1 Le présent chapitre constitue l'essentiel du rapport. Il propose un système d'évaluation du rendement du personnel non-enseignant qui réponde aux besoins spécifiques des collèges.

La politique ci-décrite traite de l'évaluation du rendement et non de l'évaluation du personnel en général, c'est-à-dire l'évaluation du travail de l'employé plutôt que de sa personnalité. Dans ce contexte, l'évaluation du rendement prend le sens suivant:

> l'acte qui consiste à mesurer la valeur de la contribution spécifique d'un individu à l'organisation qui l'emploie et à permettre à l'individu de connaître la valeur de sa contribution.

Définie ainsi, l'évaluation du rendement vise essentiellement à jauger la performance de l'individu au travail.

3.2 La Gestion des ressources humaines

La société québécoise a mis en place un réseau de collèges d'enseignement général et professionnel dont chacun a pour mission de fournir des " services éducatifs " appropriés à la population qu'il dessert. Les buts et objectifs de chaque collège doivent donc être établis en lien direct avec cette mission et la mesure de son efficacité, à long terme, sera le degré auquel il atteint ces buts et objectifs, compte tenu des ressources dont il dispose.

Ces ressources sont de diverses sortes: matérielles, financières, technologiques, humaines... Parmi elles, ce sont les ressources humaines qui revêtent une importance primordiale, puisque ce sont les ressources humaines qui utilisent et appliquent les autres ressources. La capacité du collège d'accomplir sa mission dépend donc, en grande partie, de la manière dont il gère ses ressources humaines.

Du point de vue de l'organisation qu'est le collège, il faut gérer ces ressources humaines de manière à ce que celles-ci contribuent de façon efficace et efficiente à l'accomplissement de sa mission: de façon efficace en atteignant bien les objectifs appropriés; et de façon efficiente, en le faisant par une utilisation optimale des énergies et des ressources disponibles.

L'individu oeuvrant dans une organisation y contribue par son travail et tente, à travers celui-ci, de satisfaire ses propres besoins. Ces besoins peuvent être multiples: besoins d'estime et d'accomplissement. Aussi peut-il viser dans son travail, par exemple, à la fois gagner sa vie, d'établir des relations satisfaisantes avec son entourage, de faire un travail qui l'intéresse et qui est apprécié, et de développer ses capacités et son potentiel. Non seulement l'individu investit-il de ses énergies pour répondre aux exigences d'une organisation mais aussi essaie-t-il d'en retirer une satisfaction maximale de ses propres besoins. Par ailleurs, tout comme une organisation l'individu dispose de ressources personnelles limitées (ses énergies, sa santé physique et psychologique, etc..) Il essaie donc d'établir un équilibre entre les énergies qu'il investit dans son travail et les bénéfices qu'il en retire en rapport avec ses propres besoins.

Il découle de ce qui précède que les besoins du collège et les besoins de l'individu ne sont pas identiques. Selon la situation, ils peuvent être relativement compatibles ou relativement incompatibles. Dans le premier cas, l'individu réussira à satisfaire suffisamment ses besoins tout en contribuant adéquatement à l'accomplissement de la mission du collège. Dans le cas contraire, où les besoins sont relativement incompatibles, l'individu verra ses besoins frustrés par les exigences du collège ou bien satisfera ses propres besoins aux dépens de ceux du collège.

Il serait utopique de croire qu'on puisse rendre identiques les besoins d'une organisation et ceux de l'individu. Cependant, la santé et l'efficacité à long terme, et du collège et des individus, exigent que l'on tente continuellement de les rendre aussi compatibles que possible. Lorsqu'elles sont relativement compatibles, les énergies individuelles et organisationnelles peuvent être canalisées librement vers l'atteinte d'objectifs communs. Par contre, plus elles seront incompatibles, plus les énergies individuelles et organisationnelles seront tournées vers des conflits internes (conflits intra-personnels, inter-personnels et inter-groupes) avec pour conséquences: pertes d'énergies, stress et, à la limite, atteinte à la santé physique et psychologique des individus et à la capacité du collège d'accomplir sa mission.

C'est cette nécessité de rendre les besoins individuels et ceux du collège les plus harmonieux possible qui constitue le grand défi de la gestion des ressources humaines du collège.

Pour y parvenir de façon satisfaisante, il faut établir des communications à tous les niveaux qui favorisent l'expression ouverte des besoins et des intérêts individuels d'une part, et des orientations, des buts et des objectifs du collège et de ses parties constituantes d'autre part. En plus, pour les rendre compatibles, il faut les ajuster constamment de part et d'autre, à travers un dialogue ouvert et continu. Aussi, non seulement le collège doit-il permettre aux individus d'influencer les orientations du collège et de leur unité de travail, de même que le genre de contribution qui leur est demandée, mais aussi les individus auront-ils à orienter leur travail de manière à contribuer de façon appropriée à l'accomplissement de la mission et des buts et objectifs du collège.

A notre avis, c'est sur ces principes que doit être basée la gestion des ressources humaines du collège.

3.3 Postulats

Le système d'évaluation du rendement que nous proposons s'appuie sur un certain nombre de postulats lesquels s'appuient à leur tour sur l'approche présentée précédemment. Les postulats retenus sont les suivants:

1. La société a le droit et le devoir de demander des comptes aux institutions qui la composent.

2. Chaque membre d'une organisation doit répondre (rendre compte) de sa contribution à l'organisation, en terme de résultats.

3. Nous travaillons dans un contexte administratif où les résultats ne sont pas toujours quantifiables.

4. Il faut rendre les objectifs organisationnels et individuels les plus compatibles possibles.

5. L'ouverture dans les communications et l'acceptation d'une influence mutuelle dans la relation supérieur-subordonné faciliteront l'adéquation entre les objectifs organisationnels et individuels.

6. Il est important que chacun puisse se développer selon ses compétences et ses intérêts.

7. Il est normal qu'un employé manifeste ses attentes à l'égard de son supérieur et vice-versa.

8. L'évaluation du rendement est vue comme une partie intégrante du système global (l'organisation) plutôt qu'une activité isolée des autres éléments du système.

9. L'évaluation du rendement fait partie de la responsabilité de tout administrateur mis en situation de gérer des ressources humaines.

3.4 Objectifs généraux

Comme nous l'avons vu précédemment, on retrouve souvent des intérêts divergents entre l'employé et l'organisation. De plus, un système d'évaluation doit répondre habituellement à plusieurs objectifs. En effet, il peut être téméraire d'exiger que le collège élabore et administre un système d'évaluation du rendement pour chaque objectif poursuivi.

Pour résoudre cette difficulté, nous proposons de centrer notre système d'évaluation du rendement autour des objectifs généraux suivants:

1. Mesurer la performance individuelle dans le but d'informer l'employé et l'organisation sur la contribution des ressources humaines à l'atteinte des objectifs organisationnels en vue d'un meilleur fonctionnement du collège.

2. Coordonner et intégrer les besoins et objectifs des employés d'une part et ceux du collège d'autre part.

Ainsi, notre système d'évaluation du rendement devrait se traduire par une contribution:

- à une utilisation rationnelle des ressources humaines;
- au développement individuel et organisationnel;
- à l'adéquation entre l'employé et son poste;

- à la production de données favorisant de meilleures décisions administratives;
- au développement des communications entre l'employé et son supérieur.

3.5 Objectifs spécifiques

Nous avons regroupé les objectifs spécifiques auxquels devrait répondre le système d'évaluation du rendement autour des principaux utilisateurs de l'évaluation: l'employé, le supérieur, le collègue.

L'employé:

1. permettre à l'employé d'identifier son niveau de performance et de connaître l'évaluation qu'en fait le supérieur;
2. permettre à l'employé de connaître les attentes du supérieur et du collègue et de leur communiquer les siennes;
3. permettre à l'employé de mieux connaître ses forces et ses faiblesses;
4. aider l'employé à développer ses habiletés et à améliorer son rendement;
5. permettre à l'employé de mieux connaître l'ensemble des éléments de sa tâche;

Le supérieur:

6. permettre au supérieur de connaître et de mesurer le niveau de performance atteint par l'employé;
7. permettre au supérieur de connaître les attentes de l'employé et de lui transmettre les siennes et celles du collège;
8. permettre au supérieur d'accroître sa connaissance des forces et des faiblesses de l'employé;
9. améliorer la communication entre le supérieur et l'employé;

Le collège:

10. identifier des besoins d'amélioration dans le fonctionnement du collège;
11. aider à identifier les besoins de formation et de perfectionnement;
12. aider à augmenter, s'il y a lieu, le rendement des employés selon les attentes du collège;
13. guider la répartition des tâches;
14. fournir des données valables pour appuyer les décisions administratives.

Le tableau de la page suivante permet d'apercevoir comment les objectifs spécifiques décrits ci-dessus répondent à des besoins similaires, au niveau de l'employé, du supérieur et du collège.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

L'employé

1. permettre à l'employé d'identifier son niveau de performance et de connaître l'évaluation qu'en fait le supérieur;

2. permettre à l'employé de connaître les attentes du supérieur et du collège et de leur communiquer les siennes;

3. permettre à l'employé de mieux connaître ses forces et ses faiblesses

4. aider l'employé à développer ses habiletés et à améliorer son rendement;

5. permettre à l'employé de mieux connaître l'ensemble des éléments de sa tâche;

Le supérieur

6. permettre au supérieur de connaître et de mesurer le niveau de performance atteint par l'employé;

7. permettre au supérieur de connaître les attentes de l'employé et de lui transmettre les siennes et celles du collège.

8. permettre au supérieur d'accroître sa connaissance des forces et des faiblesses de l'employé;

9. améliorer la communication entre le supérieur et l'employé;

Le collège

10. identifier les besoins d'amélioration dans le fonctionnement du collège;

11. aider à identifier les besoins de formation et de perfectionnement;

12. aider à augmenter, s'il y a lieu, le rendement des employés selon les attentes du collège;

13. guider la répartition des tâches;

14. fournir des données valables pour appuyer les décisions administratives.

3.6 La gestion de l'évaluation

3.61 L'évaluateur et l'évalué

Le supérieur immédiat évalue ses employés.

Toutefois, lorsqu'un professionnel a comme supérieur immédiat un autre professionnel coordonnateur de service, il est évalué par son supérieur hiérarchique(cadre).

3.62 Les objets de l'évaluation

On évalue:

- . l'accomplissement de l'ensemble de la tâche;
- . l'atteinte d'objectifs préalablement identifiés;
- . des comportements pertinents à la tâche et/ou aux objectifs.

De façon générale, l'évaluation doit tenir compte d'événements imprévus ayant pu modifier la nature et les composantes de la tâche, les objectifs et les conditions de réalisation.

3.63 La démarche

L'évaluation du rendement de l'employé porte sur une période déterminée qui est habituellement d'un (1) an.

La démarche qui suit présuppose:

a) que les membres de l'unité de travail (service ou secteur d'activités) définissent ensemble les objectifs de cette unité et en évaluent l'atteinte. Dans le cas où la nature du travail ou la structure de l'unité ne permettrait pas un tel fonctionnement, l'une ou l'autre des étapes 1.1, 3.1 et 4.1 ci-après présentées, pourraient être éliminées;

b) que les rencontres se réalisent dans le cadre d'un processus de mise en commun des points de vue de l'employé et de son supérieur immédiat afin d'arriver à un accord;

Les étapes de la démarche sont les suivantes:

1. En début de période:

   1.1 identification en équipe des objectifs à atteindre, des activités à accomplir et de leurs conditions de réalisation au niveau de l'unité de travail (service ou secteur d'activités);

   1.2 le supérieur et l'employé se rencontrent pour:

   - clarifier leurs attentes respectives face à l'accomplissement de l'ensemble de la tâche de l'employé;
   - clarifier leurs attentes respectives face aux comportements pertinents de l'employé;
   - fixer les objectifs à atteindre.

2. En cours de période, il peut y avoir, au besoin, des échanges pour s'informer sur le progrès du travail, pour donner du " feed-back" ou pour réviser les attentes et les objectifs.

3. En milieu de période:

   3.1 rencontre d'évaluation, en équipe, du fonctionnement et du travail réalisé en fonction des objectifs au niveau de l'unité de travail.

   3.2 rencontre entre le supérieur et l'employé pour évaluer la performance de l'employé en fonction des résultats attendus et pour apporter des ajustements, au besoin.

4. En fin de période:

   4.1 rencontre d'évaluation, en équipe, de l'atteinte des objectifs au niveau de l'unité de travail

   4.2 rencontre d'évaluation entre le supérieur immédiat et l'employé. Cette évaluation doit comporter une analyse critique des réalisations de l'employé.

REMARQUE :

L'évaluation en fin de période et la fixation d'attentes et d'objectifs pour la période suivante peuvent avoir lieu au cours de la même période.

3.64 Les instruments

Le système doit s'inscrire dans un fonctionnement structuré et connu. On devra prévoir des procédures impératives comprenant des formulaires et des guides d'évaluation.

3.65 Conservation et utilisation des résultats

1. Le compte rendu d'évaluation est conservé par l'employé et par le supérieur ou son successeur.
2. Dans le cas d'une nouvelle affectation, les comptes rendus antérieurs d'évaluation sont remis au nouveau supérieur.
3. L'information contenue dans ces comptes rendus demeure une référence à partir de laquelle des décisions peuvent être prises dans le cadre des objectifs spécifiques du système d'évaluation.

3.66 L'implantation du système d'évaluation

Le directeur général est le responsable de l'implantation du système d'évaluation.

Cependant, l'implantation doit consister en un travail d'équipe assumé par les représentants de la direction qui sont les leaders et les animateurs du projet.

De plus, le service du personnel devra jouer un rôle prioritaire au niveau des activités spécifiques prévues aux étapes d'implantation en assumant un rôle de support auprès des évaluateurs.

Schématiquement et à titre indicatif, on peut retenir différentes étapes d'implantation:

1. Communication par le directeur général de la décision du collège d'implanter le système.

2. Assurer la formation des évaluateurs:

   . compréhension du processus;

   . développement d'habiletés nécessaires à l'évaluation (ex.: entrevue d'évaluation, analyse des tâches, etc...)

3. Assurer l'information des évalués sur l'ensemble des éléments du système d'évaluation

4. Expérimenter le système d'évaluation au cours d'une première période d'un (1) an, auprès du personnel de direction et du personnel professionnel et, sur une base facultative, auprès du personnel de soutien.

5. Suite à cette expérimentation et après les rajustements nécessaires, s'il y a lieu, appliquer le système à l'ensemble du personnel.

A long terme, il serait souhaitable et utile de réaliser l'analyse et la description des tâches des postes de travail, quoique cette démarche ne soit pas un prérequis et puisse se réaliser en parallèle avec l'implantation du système d'évaluation.

3.67 L'administration de l'évaluation

La direction générale est responsable de l'application de la politique et chaque gestionnaire est responsable de son application dans son unité de travail (respect des échéanciers, respect des procédures, conservation des résultats).

Le service du personnel joue un rôle de soutien, auprès des gestionnaires, en matière de formation et d'aide-conseil.

CHAPITRE IV

EVALUATION DES PROFESSEURS

Le travail du comité en regard de l'aspect spécifique de l'évaluation des professeurs s'est limité au niveau de l'exploration. Nous n'avons pour l'instant d'autre prétention que de présenter une esquisse de problématique du sujet.

Par ailleurs, cette situation ne doit pas être associée à un manque d'intérêt. Il s'agissait plutôt d'évaluer nos disponibilités de temps et de moyens en fonction des exigences d'une étude en profondeur sur le sujet, étude nécessairement complexe et difficile.

4.1 Situation de travail des professeurs

On admet généralement que les professeurs sont les principaux agents d'enseignement.

Les professeurs sont regroupés à l'intérieur de sous-groupes relativement indépendants: les départements.

Les conventions collectives reconnaissent aux départements un statut d'autonomie relative.

Dans ce contexte les besoins du collège sur l'évaluation des professeurs seront différents des besoins par rapport à l'évaluation d'autres personnels.

Lorsque nous possédons une connaissance du travail d'un employé, nous pouvons nous entendre avec cet employé sur des objectifs spécifiques, et l'évaluation devient alors un facteur positif d'ajustement et de développement où le collège et l'employé sont associés.

Dans un contexte où l'administrateur manque de connaissances concrètes sur la manière dont le professeur s'acquitte de ses fonctions et sur la nature des résultats qu'il attend, il apparaît plus complexe de déterminer les références précises de l'évaluation de son travail.

4.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation devrait permettre au professeur de mesurer sa performance individuelle dans le but de s'informer sur son rendement d'ajuster ses objectifs et de se développer professionnellement. L'évaluation devrait aussi permettre au professeur d'intégrer ses besoins et ses objectifs à ceux des étudiants, du département et du collège.

Ces objectifs ne supposent-ils pas un système d'évaluation où l'utilisation des résultats se limite au professeur et selon l'application, au département? Dans ce contexte, le collège ne profiterait-il pas indirectement des résultats de l'évaluation par son impact sur la qualité de l'enseignement dispensé ? Peut-on à la fois viser ces objectifs et s'attendre à utiliser les résultats à des fins administratives ou disciplinaires par exemple ? Ces interrogations (et plusieurs autres) ne pourraient-elles pas retenir l'attention d'un comité dont le mandat spécifique serait de porter sur l'évaluation des enseignants ?

CHAPITRE V

RECOMMANDATION

1. Le comité recommande à la Commission des affaires de relations de travail et de ressources humaines d'adopter la politique cadre formulée au chapitre III

2. Le comité recommande que soit laissé aux institutions le soin d'élaborer l'instrumentation nécessaire à l'implantation, compte tenu des adaptations locales que les institutions pourraient apporter à la politique d'évaluation.

3. Le comité souhaite que la Fédération facilite les échanges entre les institutions qui implanteront un système d'évaluation s'inspirant du modèle retenu par la Commission.

4. Le comité recommande que la Commission fasse périodiquement un bilan relatif à l'implantation de système d'évaluation dans les collèges.

5. Le comité recommande qu'un comité soit formé de membres de la Commission des affaires de relations de travail et de ressources humaines avec mandat d'élaborer une politique d'évaluation des professeurs.

ANNEXE I

GRILLE D'ANALYSE DES POLITIQUES

ET PROCEDURES RECUES

Annexe 2H

E V A L U A T I O N

Schème de référence pour l'analyse des politiques et des formules d'évaluation en vigueur dans les collèges de la province.

Nom du collège

	A	B	C	D	E
	D.G. D.S.P.	CADRES	PROFESSIONNELS	SOUTIEN	PROFESSEURS
1. IDENTIFICATION DE LA POLITIQUE OU DE LA FORMULE ANALYSEE:					
Groupe(s) visé(s):					
Politique - existante	1	8	15	9	2
- en vigueur		1	11	5	2
Formule - existante		8	24	15	3
- en vigueur		3	13	8	2
Moment d'application - Passage à la classe I			20	1	
- Probation		3	6	8	
- Avancement d'échelon			14	8	
- Augmentation de salaire annuelle		5	6	5	
Fréquence d'application:	1 fois 1	1 fois 5	1 fois: 13 2 fois 2 3 fois 1	1 fois 11	2 fois 2
Nombre moyen de personnes visées annuellement depuis 3 ans:	7	7	7	7	7
2. OBJECTIFS VISES PAR LA POLITIQUE D'EVALUATION ET LA METHODE EN VIGUEUR:					
a) Objectifs de l'institution:					
Probation + Feed-back sur la façon dont l'individu s'acquitte de son travail;	1	8	22	14	3
- Rémunération (avancement d'échelon - classement);		5	19	12	
- Validation de la sélection;	1	1	1	1	1
- Détermination des mouvements de personnel (promotion, transfert, rétrogradation, etc.);		5	7	9	2
- Détermination des besoins de formation;		6	16	11	
- Planification de la main-d'oeuvre;		1	8	5	
- Mise à jour des descriptions de tâches;		2	12	7	
- Mesure de traits caractéristiques chez son personnel tels que:					
- connaissance du travail;		9	16	15	2
- leadership;		5	14	9	2
- SUPERVISION, CONTROLE, EVALUATION	1	1			
- DISPONIBILITE		1	3	1	1

.../2

- DILIGENCE, RAPIDITE
- DESIR DE PERFECTIONNEMENT
- initiative;
- qualité du travail;
- quantité de travail;
- coopération;
- jugement;
- créativité (innovation);
- consciencieux;
- planification et organisation;
- communication;
- esprit d'analyse, intelligence;
- motivation;
- sens de l'organisation;
- richesse de ses relations interpersonnelles;
- autres. SENS DES RESPONSABILITES
  ADAPTATION AUX CHANGEMENTS
  ESPRIT DE SYNTHESE

b) Objectifs concernant l'employé: DELEGATION
   ACTIVITE

- Feed-back valide sur la façon de s'acquitter de ses tâches;
- Connaissance des attentes de son supérieur immédiat;
- Recherche d'incitations;
  - rémunération;
  - formation;
  - mouvement de personnel;
  - motivation;
  - autres.

3. METHODES D'EVALUATION EN VIGUEUR (3 ENSEMBLES):

a) Ensemble de méthodes basées sur les traits ou les caractéristiques:

- Méthode d'échelle graphique (1 à 5);
- Méthode de distribution forcée selon une courbe moyenne d'un groupe donné;
- Méthode de comparaison pairée deux par deux;
- Méthode narrative.

b) Ensemble de méthodes basées sur les objectifs (DPO):

- Y a-t-il eu entente sur une description d'emploi et sur les normes de l'évaluation?
- Y a-t-il eu recontre à la fin de la période afin de procéder à l'évaluation?
- Tient-on compte des moyens utilisés dans la réalisation des objectifs?

.../3

Nom du collège

A	B	C	D	E
	1	7	1	
	1	4	1	1
	5	34	13	3
	3	22	16	2
	4	21	15	3
1	5	19	9	2
	4	19	6	3
	4	20	7	2
	2	15	10	2
	3	19	9	2
	9	33	12	3
	3	31	4	2
	1	13	8	3
	4	19	10	2
	3	22	17	1
1	2	4	4	
	2	19	1	
	5	19	2	
	4	7		
	1	9	10	1
	6	16	9	2
	6	10	5	
	1	8	1	
	1	3	4	1
		1	2	1
	1	8	2	1
		1	1	
1	6	18	14	2
1	3	11	5	1
1	3	8	1	
1	5	9	1	
1	1	4		

Nom du Collège

C) Ensemble de méthodes basées sur les comportements:

- Méthode des incidents critiques.

4. PROCEDURE RELIEE A L'EVALUATION:

- Evaluation faite - lors d'une rencontre avec l'évalué;
- sans rencontre avec l'évalué;
- L'évalué prend-il connaissance du rapport d'évaluation? oui
- Est-ce que l'évalué doit signer le rapport d'évaluation? oui
- Qui approuve l'évaluation faite par l'évaluateur?
- Quel service conserve le rapport d'évaluation?

5. QUI PROCEDE A L'EVALUATION:

- Supérieur hiérarchique (cadre ou gérant); (S.H.)
- Supérieur immédiat (employé syndiqué); (S.I.)
- L'individu lui-même;
- Les collègues de travail;
- Subalternes;
- Groupes ou comités;
- Représentant des services au personnel;
- Conseiller en gestion de l'extérieur;
- Etudiants;
- Autres. MEMBRES DU C.A.
  JURY DE PROMOTION
  RÉGIE DE DIAGNOSTIQUE

6. FORMATION DE L'EVALUATEUR:

- Y a-t-il formation de l'évaluateur?
- Qui donne cette formation?
- Nombre d'heures de formation de l'évaluateur;
- Guide ou directives données à l'évaluateur.

A	B	C	D	E
	1			
1	6	20	11	
	4	4	2	
1	9	23	17	
	9	24	15	
C.A.: 1	DG.: 2 S.H.: 7	S.H.: 16 Dir.: 5 Dir. Serv.: 1	S.H.: 12 Dir. Serv.: 1	D.S.P.: 2
C.A.: 1	DG.: 1 S.H.: 1 Dir. Serv.: 9	Supr. Prog.: 8 DG.: 1 Trad.: 1	Supr. Dpt.: 15	
	5	14	9	
	5	22	15	
		12	5	
				3
		7		2
		1		
		1		
				2
1				
		1		
				2
	1	1	1	
	6	13	9	

AB:dhb
24-01-80

Annexe

E V A L U A T I O N

Schème de référence pour l'analyse des politiques et des formules d'évaluation en vigueur dans les collèges de la province.

Nom du collège

RÉSULTAT GLOBAL

1. IDENTIFICATION DE LA POLITIQUE OU DE LA FORMULE ANALYSÉE:

Groupe(s) visé(s): _____

Politique	- existante	_____	35
	- en vigueur	_____	19
Formule	- existante	_____	50
	- en vigueur	_____	26
Moment d'application	- Passage à la classe I	_____	21
	- Probation	_____	13
	- Avancement d'échelon	_____	22
	- Augmentation de salaire annuelle	_____	16
Fréquence d'application:		_____	1 fois/an : 31 2 fois/an : 4 3 fois/an : 1
Nombre moyen de personnes visées annuellement depuis 3 ans:		_____	

2. OBJECTIFS VISÉS PAR LA POLITIQUE D'ÉVALUATION ET LA MÉTHODE EN VIGUEUR:

a) Objectifs de l'institution:

- Feed-back sur la façon dont l'individu s'acquitte de son travail;	48
- Rémunération (avancement d'échelon - classement);	35
- Validation de la sélection;	5
- Détermination des mouvements de personnel (promotion, transfert, rétrogradation, etc.);	23
- Détermination des besoins de formation;	33
- Planification de la main-d'oeuvre;	14
- Mise à jour des descriptions de tâches;	21
- Mesure de traits caractéristiques chez son personnel tels que:	
- connaissance du travail;	42
- leadership;	29
- supervision, contrôle, évaluation	2
- disponibilité	3
- personnalité	1

.../2

Nom du collège

- DILIGENCE, RAPIDITÉ — 9
- BESOIN DE PERFECTIONNEMENT — 7
- initiative; — 48
- qualité du travail; — 43
- quantité de travail; — 42
- coopération; — 36
- jugement; — 33
- créativité (innovation); — 33
- consciencieux; — 29
- planification et organisation; — 36
- communication; — 46
- esprit d'analyse, intelligence; — 30
- motivation; — 34
- sens de l'organisation; — 35
- richesse de ses relations interpersonnelles; — 40
- autres. SENS DES RESPONSABILITÉS — 11
  ADAPTATION AUX CHANGEMENTS — 20
  ESPRIT DE DÉCISION — 15
  DÉLÉGATION — 6
  ASSIDUITÉ — 22

b) Objectifs concernant l'employé:

- Feed-back valide sur la façon de s'acquitter de ses tâches; — 34
- Connaissance des attentes de son supérieur immédiat; — 21
- Recherche d'incitations; — 10
  - rémunération; — 11
  - formation; — 4
  - mouvement de personnel; — 12
  - motivation; — 2 -
  - autres.

3. METHODES D'EVALUATION EN VIGUEUR (3 ENSEMBLES):

a) Ensemble de méthodes basées sur les traits ou les caractéristiques:

- Méthode d'échelle graphique (1 à 5); — 41
- Méthode de distribution forcée selon une courbe moyenne d'un groupe donné; —
- Méthode de comparaison pairée deux par deux; —
- Méthode narrative. — 21

b) Ensemble de méthodes basées sur les objectifs (DPO):

- Y a-t-il eu entente sur une description d'emploi et sur les normes de l'évaluation? — 13
- Y a-t-il eu recontre à la fin de la période afin de procéder à l'évaluation? — 16
- Tient-on compte des moyens utilisés dans la réalisation des objectifs? — 6

.../3

Nom du Collège

C) Ensemble de méthodes basées sur les comportements:

- Méthode des incidents critiques. — 1

4. PROCEDURE RELIEE A L'EVALUATION:

- Evaluation faite - lors d'une rencontre avec l'évalué; — 39
  - sans rencontre avec l'évalué; — 10
- L'évalué prend-il connaissance du rapport d'évaluation? Oui — 54
- Est-ce que l'évalué doit signer le rapport d'évaluation? oui — 49
- Qui approuve l'évaluation faite par l'évaluateur? — C.A. : 1 Dir Ser : 4 / D.G. : 3 D.S.P : 2 / S.M. : 5
- Quel service conserve le rapport d'évaluation? — C.A. : 1 Serv Pers 44 / D.G. : 2 / S.M. : 1 Individu 1

5. QUI PROCEDE A L'EVALUATION:

- Supérieur hiérarchique (cadre ou gérant); (S.M.) — 29
- Supérieur immédiat (employé syndiqué); (S.S.) — 42
- L'individu lui-même; — 17
- Les collègues de travail; — 5
- Subalternes; —
- Groupes ou comités; — 9
- Représentant des services au personnel; — 1
- Conseiller en gestion de l'extérieur; — 1
- Etudiants; — 2
- Autres. MEMBRES DU C.A. — 1
  JURY DE PROMOTION — 1
  RÉGIE PÉDAGOGIQUE — 2

6. FORMATION DE L'EVALUATEUR:

- Y a-t-il formation de l'évaluateur? — 3
- Qui donne cette formation? —
- Nombre d'heures de formation de l'évaluateur; —
- Guide ou directives données à l'évaluateur. — 29

ANNEXE II

LISTE DES OBJECTIFS EVENTUELLEMENT VISES

PAR L'EVALUATION

ORGANISATION	- Rémunération
FIN CONTRACTUELLE	- Renouvellement de mandat
	- Permanence
	- Promotion - mutation - rétrogradation
	- Congédiement
	- Renouvellement de contrat
FIN INDIVIDUELLE	- Description des tâches
ET ORGANISATION	- Spécification des tâches
	- Réaménagement - support à l'individu - rôle et responsabilités
PROCESSUS	- Validation de sélection
ORGANISATIONNEL	- Obtenir du feed-back
DEVELOPPEMENT DE	- Perfectionnement
L'INDIVIDU	- Plan de carrière
ORGANISATION INDIVIDUELLE	- Mesurer le réalisme des objectifs
AMELIORER L'EVALUATION	- Mesurer l'atteinte des objectifs
DU TRAVAIL	- Mesurer le rendement ind/qualité du travail
	améliorer
Cf. ci-après	- Connaître comportements du supérieur
	- Réajuster comportements du supérieur

GENERIQUE	- Connaître et améliorer la motivation
RELATION SUP/SUB	- Connaître les attentes du supérieur - Connaître le travail du subordonné - Renforcer la relation supérieur-subordonné - Améliorer information/communication
TRAVAIL EN EQUIPE	- Evaluer fonctionnement / équipe de travail - Evaluer fonctionnement de l'individu dans / unité de travail

Comment regrouper les objectifs visés ci-haut.

Le Comité estime que les possibilités sont les suivantes:

1. Selon la dichotomie	- contractuel ou - non contractuel
2. Selon la trilogie	- comparaison des individus ou - individu face à son travail ou - individu (s) face à leur travail
3. Selon la dichotomie	- individu ou - organisation

ANNEXE III

GRILLE COMPARATIVE DES MODELES PAR RAPPORT A UN CERTAIN NOMBRE DE DIMENSIONS INHERENTES A UN SYSTEME D'EVALUATION

DIMENSIONS	TRADITIONNEL "SCIENTIFIQUE"	GESTION DU PERSONNEL	DEVELOPPEMENT	ACCOUNTABILITY
Buts et besoins que veut satisfaire le système	Comparer des individus pour des fins de gestion du personnel, fins à caractère administratif Recueillir l'information afin d'établir la comparaison entre les individus Avoir un outil pour récompenser ou punir de façon variable	Recueillir de l'information dans le cadre de décisions administratives par l'appréciation individualisée des résultats obtenus sur la base d'objectifs fixés par l'organisation Apprécier les aptitudes, le potentiel et les intérêts des individus	Développer ou susciter le développement des individus Parvenir et établir une meilleure connaissance des attentes du supérieur par rapport au subordonné Définir les tâches et les objectifs futurs Améliorer le climat et la motivation au travail Identifier les besoins de l'individu tel que perfectionnement, plan de carrière, etc. . .	Développer les ressources humaines et organisationnelles avec, emphase sur le développement organisationnel Développer le sens des responsabilités chez l'employé Coordonner les objectifs des différentes parties de l'organisation Améliorer le rendement en mettant l'accent sur les résultats mesurables quantitativement et qualitativement Mesurer l'utilisation des ressources

L'évaluateur	Le supérieur immédiat seul	Le supérieur immédiat	Le supérieur immédiat et le subordonné conjointement Peuvent participer au processus, les pairs et des ressources externes	
L'évalué	Le subordonné de façon passive	Le subordonné	Le subordonné	

les objets	Traits de personnalité standards Rendement par rapport à des rendements standards	La performance individuelle selon des standards reliés aux objectifs de l'organisation Les résultats Les objectifs	La mesure de l'utilisation des ressources L'attitude, par l'individu des objectifs adjugés entre lui et son supérieur	

La démarche	A périodes fixes, généralement annuelle, à partir de standards mais de façon non continue Le subordonné n'est pas informé de la démarche suivie, ni des outils utilisés Le subordonné n'est ni informé, ni avisé des résultats Rapport d'autorité strict sans influence de la part de l'employé	Les standards de performance sont fixés par le service du personnel en regard des objectifs organisationnels et avec l'accord du supérieur immédiat Le supérieur immédiat est dirigé par le service du personnel qui fournit les informations et détermine les habilités à développer pour superviser, adéquatement les subordonnés Il y a entrevue L'évaluation est faite par le supérieur immédiat Le " feed back " sur le rendement de l'employé est communiqué fréquemment par le service du personnel	Il y a négociation d'objectifs périodiques entre le supérieur et le subordonné Il y a rencontre d'étape et de mise au point pour examiner la progression vers l'atteinte des objectifs fixés. En fin de parcours, analyse de l'atteinte des objectifs et des facteurs incidents.	

les instruments	procédures de rangement comparaison standardisation choix forcé par cotes et notation	liste pondérée d'incidents, choix forcé et méthode conjointe; objectifs et standards sur la personnalité sont couplés. Utilisation de cotes et notations La validation des instruments est possible	Instruments sur mesure basé sur la procédure de G.P.O. Peu ou pas de cote, de notation. Instruments ouverts. Pas de validation des instruments. Guide d'entrevue Rapport d'entrevue	Il s'agit d'un style de gestion qui présuppose une approche systémique

La conservation et l'utilisation des résultats	Les résultats sont conservés dans les dossiers "secrets" au service du personnel (centralisation) L'utilisation des résultats concerne des fins administratives non liées aux besoins des employés	Les résultats sont conservés par le Service du personnel Les résultats servent à des fins tel que: sélection, perfectionnement fonctionnel, promotion, rémunération - élaboration de politiques de gestion - développement des ressources, compte tenu des aptitudes.	Les résultats et données demeurent la propriété du supérieur et de son collaborateur. Ils sont utilisés pour le développement de l'individu.	

l'implantation	La responsabilité d'implantation relève d'un administrateur généralement le gérant du personnel La formation de l'évaluateur se restreint aux dimensions techniques Il n'y a pas de démarche explicite pour informer et sensibiliser le personnel des effets du système	La responsabilité d'implantation relève du service du personnel La formation de l'évaluateur relève du bureau Il n'y a pas de démarche spécifique pour informer et sensibiliser le personnel des effets du système	Les subalternes participent à l'élaboration La responsabilité appartient à la direction générale La formation de l'évaluateur se fait sous le conseil du service du personnel Le subordonné est informé de l'ensemble des éléments du système	

L'administration de l'évaluation	Il y a une supervision du service du personnel. Le système est perméable à l'intervention de d'autres agents que l'évaluateur (supérieur immédiat) pour la détermination du résultat de l'évaluation Le service du personnel est un agent de supervision du résultat	Le service du personnel intervient et dirige les supérieurs immédiats et les développe pour qu'ils administrent l'évaluation et supervisent correctement les évalués. La révision est possible par le bureau du personnel	Il y a supervision par la direction générale Il n'y a pas de révision	Le Conseil d'administration